

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian strategi dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk oleh PT Pupuk Kujang Cikampek sangat penting dilakukan karena beberapa alasan. Pertama, isu merupakan hasil respon dari *stakeholders*. Keberadaan sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari isu dalam menjalankan roda organisasi mereka. Isu, baik itu yang bernada positif maupun negatif merupakan hasil respons pemangku kepentingan atau publik organisasi terhadap produk, layanan, perilaku, personal dari sebuah organisasi. Rollof (dalam Vos dkk., 2014, hlm. 204) menyatakan *Stakeholders* merupakan kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi maupun dipengaruhi oleh sebuah isu yang tunjukan kepada jaringan kelompok atau individu yang terlibat di dalamnya.

Isu muncul dan berkembang ketika ada perubahan atau ketidaksesuaian antara lingkungan atau harapan publik terhadap organisasi (Nova, 2011, hlm. 239). Bisa juga muncul sebagai hasil dari perubahan atau perkembangan tren politik, peraturan pemerintah, ekonomi dan sosial. Selain dari respons terhadap usaha korporasi, produk dan layanannya. Isu juga bisa hadir karena perilaku perusahaan tersebut. Perilaku perusahaan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan tersebut peduli terhadap lingkungan sekitar perusahaan tersebut bernaung.

Griffin (2008, hlm. 115) menjelaskan bahwa salah satu dari tiga tipe isu yang dihadapi organisasi selain meliputi isu korporasi yaitu terdapat juga isu lokal yang dikaitkan dengan kelompok yang terpengaruh, seperti komunitas sekitar pabrik yang berpotensi tercemar, masalah pengangguran di sekitar perusahaan tempat beroperasi. Pada tahap ini lah isu kelangkaan pupuk yang berkembang dihadapi PKC karena ketidakmampuan perusahaan memenuhi harapan publik atau *stakeholders* dalam melayani ketersediaan pupuk untuk para petani

khususnya di Jawa Barat. Pada saat bersamaan, komunikasi antara organisasi dengan *stakeholders*-nya mengambil peran penting dalam membangun pemahaman bersama dalam meraih tujuan bersama yang saling menguntungkan.

Kedua, isu tidak bisa lepas dari perusahaan. Korporasi tidak hadir dalam kekosongan. Korporasi menjadi bagian yang tak terpisahkan dari masyarakat apa yang mereka lakukan maupun yang mereka tidak lakukan akan mempengaruhi lapisan masyarakat dan institusi. Dalam dunia masa kini, keberhasilan sebuah perusahaan melibatkan lebih dari sekedar memproduksi barang dan jasa yang menghasilkan keuntungan. Kebijakan dan tindakan korporasi dibentuk dari dan dikembangkan sebagai reaksi terhadap kekuatan politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

Wilcox dkk (2011, hlm. 33) mengatakan sebuah korporasi harus mempertimbangkan berbagai reaksi maupun isu yang timbul dari *stakeholder* dalam mengambil maupun mengembangkan kebijakan perusahaan tersebut. *Stakeholder* yang harus diperhatikan diantaranya masyarakat, konsumen, media, maupun pembentuk peraturan atau hukum di tingkat regional maupun nasional di tempat perusahaan tersebut bernaung dan lainnya. Siapapun dari semua itu mampu memberikan dampak besar terhadap roda kehidupan organisasi tersebut.

Ketiga, isu dapat berpotensi menjadi krisis. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Jacques (2002, hlm. 141) mengenai “Optimalisasi Nilai Manajemen Isu” mengekspresikan krisis merupakan isu yang tidak di kelola. Ekspresi tersebut sejalan dengan Regester dan Larkin (dalam Jacques, 2002, hlm. 141) yang menyatakan bahwa isu yang diabaikan dipastikan menjadi krisis. Organisasi biasanya mengabaikan sebuah isu karena perusahaan tidak mampu menangani isu tersebut atau perusahaan sengaja mengabaikan isu tersebut karena dianggap tidak terlalu penting.

Isu memang berbeda dengan krisis secara dampaknya yang menimpa perusahaan, tetapi jika dibiarkan secara terus-menerus akan menjelma menjadi krisis yang secara langsung akan menjadi lebih sulit ditangani oleh perusahaan dibandingkan ketika menjadi sebuah isu. Pada

tahapan perkembangannya, ketika organisasi tidak mampu mengendalikan isu dan terus berkembang ditandai dengan semakin besar liputan media. Ketika fase krisis, organisasi akan cenderung kesulitan mempengaruhi dan mengontrol isu karena sudah menyebar dengan keterlibatan pemangku kepentingan yang intensif (Priandono, 2015, hlm. 44). Sudah menjadi rahasia umum bahwa berita yang menjadi topik hangat dalam media adalah topik yang mengandung kontroversial ataupun hal negatif yang menimpa perusahaan. Terutama bila isu yang muncul memiliki dampak buruk bagi masyarakat luas, semakin sering topik tersebut di angkat dan dibicarakan oleh publik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Candace White (2009, hlm. 178), tentang “Pengujian Peran Konteks Informasi Terhadap Krisis dalam Mengatasi Isu” menemukan bahwa ketika isu yang dilaporkan oleh media tidak diredam oleh penjelasan terkait tentang konteks organisasi, hasil *frame* media semakin negatif. Oleh karena itu ketika media meninggikan bagian “*silence* atau kementonjolan” dari isu dan tingkat keparahannya dipersepsikan menjadi krisis. Ketika masalah tidak dikelola secara proaktif, orang di luar organisasi mulai mengidentifikasi dengan sisi isu yang disajikan di media.

Gaunt dan Ollenburger (dalam White, 2009, hlm. 178) mengatakan ketika isu tidak dikelola secara efektif oleh organisasi, mereka dapat mencapai tahap kritis di mana orang di luar organisasi mulai mengidentifikasi dengan salah satu sisi isu, biasanya sisi isu tersebut mereka lihat di media (atribut *salience*).

Keempat, isu dapat merusak reputasi perusahaan. Sejumlah organisasi karena ketidakmampuan mengelola isu menghadapi dampak kerugian yang fatal baik dari segi dampak material misalnya turunnya kinerja penjualan maupun dampak *immaterial* yaitu rusaknya reputasi organisasi di mata publik (Priandono, 2015, hlm. 41). Pada saat isu beredar, reputasi perusahaanlah yang menjadi taruhannya.

Kompetisi bisnis yang sangat ketat dengan kejam membunuh sejumlah perusahaan

yang tidak mampu mengelola reputasinya dengan baik. Sejumlah perusahaan hanya tinggal nama dalam sejarah (Priandono, 2015, hlm. 72). Sebut saja Nokia yang rasanya belum lama Nokia berstatus produsen ponsel terbesar di dunia. Seperti yang dilansir oleh detik.com (05/24), Vendor Nokia pernah mencapai masa puncak kejayaannya pada tahun 2007, dengan *market share* hingga 41%.¹ Pencapaian yang luar biasa, bahkan tak mampu diikuti oleh Samsung setidaknya sampai saat ini. Masa masa kejayaan Nokia itupun runtuh karena perusahaan tersebut tidak mampu membaca tren ponsel yang beralih dari *candybar* dengan teknologi layar sentuh yang lebih diminati pasar.

Karena ketidakmampuan membaca isu dan tren pasar tersebut akhirnya reputasi Nokia-pun hancur yang menyebabkan pula divisi ponsel mereka di akuisisi kepada Microsoft dan sekarang jatuh ke tangan Foxconn. Pada saat yang sama, Scott dan Walsham (dalam Bebbington, 2008, hlm. 339) mencatat reputasi membutuhkan "waktu untuk membuat, tidak dapat dibawa dan mudah rusak". Tidak mengherankan jika organisasi maupun individu akan berusaha mati-matian menjaga reputasi mereka.

Fombrun dan Van Riel, 1997 (dalam Bebbington, 2008, hlm. 339) menyatakan bahwa mempertahankan reputasi yang baik dapat menjadi keputusan bisnis yang sehat karena bisa membantu perusahaan menahan guncangan reputasi masa depan. Lingkungan global dan masa depan yang tidak pernah menentu menjadi hambatan yang ditanggung oleh perusahaan tidaklah berjalan dengan mudah, ditambah lagi dengan isu-isu yang berkembang diantara para pemangku kepentingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi maupun korporasi.

Richard Branson (2005, hlm. 26) berpendapat bahwa perusahaan harus menggunakan reputasi sebagai sarana untuk mengembangkan merek perusahaan mereka. Ini masuk akal, setelah semua nama merek menandakan bahwa organisasi memiliki kualitas tertentu yang membedakannya dari orang lain. Dengan reputasi yang baik setidaknya

¹ detik.com. 02/05/2014 "Nokia, Kejayaan Masa Lalu dan Terpekuk Oleh Kenyataan"

karyawan yang bernaung di perusahaan tersebut menjadi bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut yang pada akhirnya dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Reputasi dapat mendorong terciptanya perasaan yang baik terhadap organisasi. Hal ini sangatlah penting ketika membangun reputasi yang bagus untuk menjaga keberlangsungan organisasi dalam melewati masa yang sulit. Reputasi sesungguhnya lebih dari itu, perusahaan yang memiliki reputasi lebih bagus akan mampu menarik bagi kandidat karyawan yang bagus, membayar lebih sedikit kepada *supplier*, mendapatkan liputan pemberitaan secara cuma-cuma yang lebih berharga dibandingkan iklan dan menciptakan sejumlah manfaat lain yang dapat berkontribusi pada keuntungan perusahaan (Priandono, 2015, hlm. 79) .

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Woerkum dan Lieshout (2007, hlm. 360) tentang “manajemen reputasi dalam keamanan pangan industri *agro-food*” menyatakan bahwa ada perasaan umum bahwa reputasi organisasi yang berkenaan dengan keamanan makanan adalah benar-benar sebuah isu. Sebagian karena publikasi negatif, responden dalam penelitian tersebut berpikir bahwa ada pertumbuhan kepekaan terhadap keamanan pangan pada umumnya, dan ini dapat mempengaruhi mereka juga. Namun, kegelisahan umum pada bagian dari masyarakat dibenarkan menurut mereka yang menyatakan “Makanan yang kami miliki tidak pernah begitu aman”. Jadi itu adalah dalam pandangan fakta sosial mereka yang terdapat masalah, bukan dari “realitas”.

Reputasi bisa datang di bawah ancaman tertentu di saat krisis. Dalam situasi seperti ini, sesuatu yang muncul tiba-tiba dan menciptakan isu yang berpotensi menodai citra yang mengharuskan organisasi menahan isu tersebut untuk menjadi sebuah organisasi dengan bereputasi cacat atau menjadi teladan bagi organisasi lain dalam mengelola isu tersebut (Woerkum dan Lieshout, 2007 hlm. 356).

Isu sangat erat kaitannya dengan krisis, banyak perusahaan yang mengalami krisis karena sebuah isu yang tidak ditangani dengan baik menjadikan reputasi mereka

sebagai taruhannya. Contoh kasus adalah apa yang sering terjadi di industri otomotif. Seperti yang dilansir oleh voaindonesia.com (01/11), perusahaan Toyota Motor telah mengumumkan penarikan 1,7 juta kendaraan dari peredaran di seluruh dunia karena cacat rancangan yang dapat menimbulkan kebocoran bahan bakar.² Pada awalnya, dimulai hanya terjadi kecelakaan kecil dan mungkin kerusakan kecil kendaraan pada salah satu pelanggan tetapi kemudian kejadiannya semakin membesar. Raksasa otomotif dunia Toyota pada periode 2010-2012 dan General Motor pada 2013 menanggung biaya miliaran *dollar* untuk melakukan proses penarikan sejumlah produk kendaraannya untuk perbaikan dan yang lebih jauh merusak adalah rusaknya reputasi korporasi. Toyota menarik produknya demi menjaga konsumen dari potensi kecelakaan. Kejadian sejumlah kecelakaan dan tekanan dari pengambil kebijakan dalam hal ini pemerintah Amerika Serikat mendorong terciptanya krisis reputasi menerpa Toyota. Toyota mengalami kenaikan biaya perbaikan dan juga pertanyaan terhadap reputasinya sebagai produsen mobil nomor satu di dunia (Priandono, 2015, hal. 42).

Penelitian mengenai strategi dalam menghadapi sebuah isu oleh *public relations* ini menggunakan konsep dari Smith (2005, hlm. 82) yang terdiri dari pendekatan perspektif yaitu strategi proaktif dan reaktif. Strategi humas yang diinisiasi oleh organisasi disebut juga dengan strategi proaktif. Proaktif strategis meliputi *action* dan *communication strategies*. *Action strategi* sendiri terdiri dari tujuh aspek utama yaitu kinerja organisasi, partisipasi khalayak, menyelenggarakan kegiatan khusus (*special event*), membentuk aliansi dan koalisi, memberikan sponsor, aktivisme, filantropis. Sedangkan untuk *communication strategies* terdiri dari 3 aspek utama yaitu publisitas, informasi bernilai berita dan komunikasi secara transparan. Strategi reaktif sendiri merupakan sebaliknya dari tindakan proaktif yaitu adalah langkah-langkah yang merespon dan peluang dari lingkungan organisasi yang meliputi strategi

² <http://www.voaindonesia.com>. 26.01.2011 “Toyota Recall 1,7 Juta Kendaraan di Seluruh Dunia”

preemptive action, offensive and defensive responses, diversion, commiseration, rectifying behavior and strategic inaction.

Penelitian ini akan fokus terhadap bagaimana strategi dalam menghadapi isu perusahaan oleh *public relations* yang dilakukan PT. Pupuk Kujang Cikampek dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk. Pada awal masa tanam para petani pada bulan Januari-Juni merupakan waktu yang tepat bagaimana isu tersebut mulai meluas di tandai dengan menguatnya pemberitaan sejumlah media massa di Indonesia. PT. Pupuk Kujang sebagai salah satu produsen pupuk terbesar di Indonesia menjadi sorotan akibat masalah kelangkaan pupuk ini. Karena PT. Pupuk Kujang Cikampek mau tidak mau dianggap ikut bertanggung jawab atas permasalahan ini.

Seharusnya kelangkaan pupuk tidak terjadi jika ingin tercapai swasembada pangan yang di cita-citakan oleh pemerintah. Isu kelangkaan pupuk ini pun mendapatkan perhatian lebih oleh pemerintah dimana seperti yang dilansir oleh Tempo.co (05/14) Komisi Pertanian Dewan Perwakilan Rakyat menggelar rapat dengar pendapat dengan Kementrian Pertanian serta produsen pupuk nasional perihal kelangkaan pupuk yang terjadi di beberapa daerah di Indonesia³. Isu ini pun semakin menjadi rumit ketika permasalahan lain pun ikut berkembang, dimulai dari adanya kasus pemalsuan pupuk, pembuatan pupuk oplosan, hingga pupuk yang dijual dengan harga jauh di atas HET (Harga Eceran Tertinggi) yang ditetapkan oleh pemerintah.

Oleh karena itu penulis akan mengkaji perihal bagaimana *strategi yang di gunakan oleh public relations PT. Pupuk Kujang Cikampek dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk* tersebut melalui metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini juga akan mencoba mengkaji bagaimana *action dan communications strategies* yang dilakukan PT. Pupuk Kujang Cikampek untuk merespon isu kelangkaan pupuk sehingga

³ Tempo.co. 19 Mei 2014. “DPR Gelar Rapat Soal Kelangkaan Pupuk“

tidak berkembang menjadi luas sehingga akan memberikan dampak yang tidak menguntungkan baik untuk perusahaan maupun *stakeholder* mereka.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, peneliti mendapatkan rumusan masalah yang akan diteliti yaitu: ***Strategi dalam Menghadapi Isu Kelangkaan Pupuk oleh Public Relations PT. Pupuk Kujang Cikampek*** dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi *sponsorship* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
2. Bagaimana strategi *special event* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
3. Bagaimana strategi *audience participations* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
4. Bagaimana strategi *aliances* dan *coalitions* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
5. Bagaimana strategi *philanthropy* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
6. Bagaimana strategi publikasi yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
7. Bagaimana strategi *newsworthy* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
8. Bagaimana strategi transparansi informasi yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
9. Bagaimana strategi *rectifying behaviour* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
10. Bagaimana strategi *offensive* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
11. Bagaimana strategi *defensive* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?

12. Bagaimana strategi *diversionary* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
13. Bagaimana strategi *inactions* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
14. Bagaimana strategi *pre-emptive* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?
15. Bagaimana strategi *vocal commiseration* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian diatas, maka pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan:

1. Strategi *sponsorship* yang diterapkan PT Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
2. Strategi *Special event* yang diterapkan PT Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
3. Strategi *audience participations* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
4. Strategi *aliiances* dan *coalitions* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
5. Strategi *philanthropy* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
6. Strategi publikasi yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
7. Strategi *newsworthy* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
8. Strategi transparansi informasi yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
9. Strategi *rectifying behaviour* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk

10. Strategi *offensive* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
11. Strategi *defensive* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
12. Strategi *diversionary* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
13. Strategi *inactions* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
14. Strategi *pre-emptive* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk
15. Strategi *vocal commiseration* yang diterapkan PT. Pupuk Kujang dalam menghadapi isu kelangkaan pupuk

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Segi Teoretis

1.4.1.1 Menambah referensi akademisi dalam kajian ilmu komunikasi khususnya di bidang *public relations* yang berkaitan dengan strategi dalam menangani isu

1.4.1.2 Memperkaya khasanah kajian ilmiah di bidang *Public Relations* dengan mengembangkan teori-teori yang ada dalam Strategi dalam menghadapi isu dan Manajemen Isu.

1.4.2 Segi Praktis

1.4.2.1 Kegunaan bagi PT. Pupuk Kujang Cikampek yakni sebagai bahan evaluasi dalam penerepan Strategi oleh *Public Relations* yang dilakukan perusahaan dalam menangani isu sebagai itikad baik perusahaan agar terus mempertahankan reputasi baik perusahaan.

1.4.2.2 Kegunaan bagi masyarakat adalah masyarakat dapat menilai kinerja perusahaan berdasarkan strategi dalam menghadapi isu yang telah di terapkan oleh perusahaan.

1.4.2.3 Akademisi, diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai strategi dalam menghadapi isu, manajemen isu ataupun hal lain terkait penelitian ini.

1.4.3 Segi Kebijakan

1.4.3.1 Sebagai bahan acuan dan referensi pada penelitian manajemen isu dan strategi public relations yang dilakukan di masa yang akan datang.

1.4.3.2 Bagi PT. Pupuk Kujang Cikampek untuk mampu mempertahankan reputasi positif dihadapan masyarakat, media dan *stakeholder* lainnya.

1.4.4 Segi Sosial

1.4.4.1 Diharapkan untuk mampu melihat keinginan pangsa pasar pertanian dalam pemenuhan keinginan masyarakat perihal peningkatan pelayanan dan kinerja perusahaan khususnya terkait permasalahan pemenuhan kebutuhan pupuk

1.4.4.2 Mampu menjadi referensi untuk masyarakat dalam menilai dan mempertimbangkan suatu perusahaan melalui kinerja humas melalui implementasi strategi yang digunakan.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

BAB I Pendahuluan

Bab ini merupakan bagian awal dari skripsi yang berisi latar belakang mengenai permasalahan strategi dalam menghadapi isu yang diangkat dalam penelitian. Dijabarkan juga mengenai kesenjangan atau *gap* antara harapan dan kenyataan yang terjadi di lapangan, masalah-masalah yang terjadi serta fakta-fakta yang diperoleh berdasarkan penelitian sebelumnya. Pada bab ini juga dijelaskan mengenai pertanyaan penelitian yang dipakai, tujuan penelitian serta signifikansi dari penelitian yang dilakukan.

BAB II Kajian Pustaka

Bab ini memaparkan tentang kajian teori, konteks yang jelas terhadap topik yang diangkat dalam penelitian yang dilakukan. Melalui kajian pustaka, dijelaskan teori yang sedang dikaji serta kedudukan masalah penelitian. Teori-teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

- a) Manajemen Isu
- b) *Proactive Strategies*

c) *Reactive Strategies*

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan prosedur penelitian yang dilakukan dimulai dari pendekatan penelitian yang dipakai, lokasi, populasi dan sampel penelitian, instrument penelitian yang diterapkan, tahapan pengumpulan data hingga tahap analisis data yang dijalankan.

BAB IV Temuan dan Pembahasan

Bab ini memaparkan secara rinci mengenai hasil temuan dari penelitian yang dilakukan serta yang terpenting menjawab pertanyaan penelitian yang telah dibuat dirumusan masalah.

BAB V Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan pemikiran peneliti, serta menjabarkan hal-hal penting yang didapatkan dari hasil penelitian.